

Talente und Demografie

Was den HR-Profi bewegt

Von Thomas Reinhold, Wiesbaden

14. Juni 2007 Die Suche nach qualifiziertem Personal sowie die Bewältigung des demografischen Wandels in den Unternehmen sind die bedeutendsten Themen für die Arbeit der Personalmanager in den kommenden zehn Jahren. Das ist das Ergebnis einer gemeinsamen Umfrage der Boston Consulting Group (BCG) und der Europäischen Vereinigung für Personalführung (EAPM). „The Future of HR in Europe“ wurde zum Auftakt des zweitägigen Jahreskongresses der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) am Donnerstag in Wiesbaden präsentiert.

Besonders in Deutschland werde der Druck durch alternde Belegschaften als groß empfunden, geht aus der anonymen Onlineumfrage zu 17 ausgewählten HR-Themen unter 1355 Führungskräften aus 27 europäischen Ländern hervor.

Deutsche Personalprofis selbstbewusst

Deutsche HR-Verantwortliche halten sich im europäischen Vergleich aber auch für besonders kompetent. Das liege daran, dass das Thema Personal im Vorstand verankert sei, behauptet Rainer Strack, Geschäftsführer und Partner bei BCG. Das Ziel: „Der Personalvorstand muss in mehr Unternehmen eine Schlüsselfunktion bekommen, die mit der des Finanzchefs vergleichbar ist.“ Das hören Personalprofis gern, denn seit vielen Jahren bemühen sie sich um die gleichwertige Anerkennung ihrer Arbeit im Vergleich zum Linienmanagement. „HR muss quantitativer werden“, fordert Strack im Gespräch mit der F.A.Z. Die meisten großen Unternehmen wendeten mehr Geld für Personal als für Investitionen auf. Dennoch würden die meisten nicht nach diesen Größen gesteuert. Doch Strack macht den Personalprofis Mut: Dieses Missverhältnis werde sich ändern, sagt er voraus.

Auch das hat mit der Studie zu tun: Der Zugang zu den klugen Köpfen entwickle sich zunehmend zum wesentlichen Faktor im Standortwettbewerb, sagt Strack: „Wir schaffen immer mehr Wert mit Wissen. Wir leben in einer alternden Gesellschaft, in der Talente knapp werden. Und wir leben in einer globalen Wirtschaft mit mobilen Arbeitskräften, die weltweit nach attraktiven Jobofferten suchen.“ Die besten Talente als Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten beeinflusse maßgeblich den Geschäftserfolg.

Fünf zentrale HR-Herausforderungen in Europa

Zu den weiteren Themen, die das HR-Management bis 2015 prägen werden, gehört laut der Umfrage die Entwicklung zur lernenden Organisation, Work-Life-Balance (vor allem in Osteuropa) sowie der Wandel der Unternehmenskultur. Auf diesen Gebieten sehen HR-Manager auch die größten gegenwärtigen Schwächen: Erst 30 Prozent der befragten Personalexperten gaben an, bereits alle fünf Themen zu bearbeiten.

Um ihre Ergebnisse abzusichern, führte BCG mit mehr als 100 Personalverantwortlichen vertiefende Interviews. Die Teilnehmer der Umfrage repräsentieren alle wichtigen Industrien in Europa. Rund die Hälfte (51 Prozent) der Befragten sind in Unternehmen kleiner und mittlerer Größe mit bis zu 1.000 Mitarbeitern tätig; die übrigen arbeiten in Großunternehmen und multinationalen Konzernen. Die Studie untersuchte die Situation der Personalarbeit in neun europäischen Ländern vertieft: Dänemark, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien, Russland, Spanien, Tschechien. Dabei werden in den Länder unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt.

Russische Unternehmen wollen „Corporate Citizens“ werden

In Italien beispielsweise sind Change-Management und die Globalisierung der Personalarbeit bestimmend - dies spiegelt die dortige Modernisierung und weltweite Öffnung der Wirtschaft. In Russland erfährt das Management von Corporate Social Responsibility hohe Bedeutung: Die Unternehmen dort arbeiten intensiv daran, ihr Image als „Corporate Citizens“ zu verbessern.

Dagegen beschäftigen sich Personalmanager in Deutschland, aber auch in Österreich, der Schweiz und Frankreich intensiv mit den Folgen alternder Belegschaften - dieses Thema steht an erster Stelle der HR-Prioritäten in diesen Ländern. Im Jahr 2015 wird das Durchschnittsalter der Deutschen bei 44 Jahren liegen, das der Franzosen bei 40, das der Iren hingegen nur bei 36.

Um das „demografische Risiko“ eines Unternehmens erfassen zu können, empfiehlt Strack, die

Mitarbeiter entsprechend ihren Kenntnissen und Fähigkeiten einzugruppiert, um zu prognostizieren, wie sich die Belegschaft künftig entwickle. So lasse sich einem Überhang - oder Mangel - rechtzeitig entgegenwirken. Fast die Hälfte der befragten deutschen Führungskräfte möchte eine solche jobgruppenspezifische Planung des Personalbedarfs künftig einsetzen - lediglich 20 Prozent praktizieren dies schon heute.

Unkonventionelle Lösungen gefragt

Um auf den demografischen Wandel zu reagieren, seien auch unkonventionelle Lösungen gefragt. „Wo Fachkräfte knapp sind“, so Strack, „kann es beispielsweise darum gehen, ältere Mitarbeiter, die sich bereits im Ruhestand oder in Altersteilzeit befinden, wieder zurück zu gewinnen.“ Unternehmen müssen sich zudem auf die Folgen alternder Belegschaften einstellen - wie etwa erhöhte krankheitsbedingte Ausfallzeiten. Mehr als 75 Prozent der deutschen Befragten planen, künftig verstärkt in betriebliche Gesundheitsprogramme zu investieren. Andere Personalmaßnahmen beziehen sich auf neue Arbeitszeitmodelle und Karrieremuster - gezielte Jobrotation-Programme können Mitarbeitern gegen Ende ihrer Berufslaufbahn neue Aufgaben und Motivation verschaffen.

Zunehmend globale Mitarbeiterrekrutierung

Wichtigstes Personalthema in Europa sei die Suche und Förderung von qualifizierten Mitarbeitern; in Deutschland stehe dieses Thema an zweiter Stelle der Agenda. Um dem Fachkräftemangel in einer globalisierten Wirtschaft zu begegnen, stellen zahlreiche Unternehmen bereits jetzt die Weichen: So weisen die Ergebnisse der Untersuchung darauf hin, dass sich die Zahl der Unternehmen, die Standortverlagerungen - beispielsweise nach Indien - planen, in den nächsten fünf bis acht Jahren verdreifachen wird. Eine andere Reaktion ist der Versuch, verstärkt weltweit Mitarbeiter zu gewinnen - dies beabsichtigen in Zukunft mit 70 Prozent der deutschen Umfrageteilnehmer doppelt so viele wie heute. Wie weit der Weg dahin noch sein wird, beschrieb der Ire Michael McDonnell. Der EAPM-Präsident wies darauf hin, dass nur zwei Prozent der EU-Bürger außerhalb ihres Geburtslandes leben, die wenigsten ziehe es ins Ausland, um eine Arbeit zu finden.

HR-Basisfähigkeiten sichern nach Meinung der Autoren Akzeptanz im Management HR-Manager sollten der Umfrage zufolge ihre klassischen Tätigkeiten jedoch nicht vernachlässigen: Denn um von der Unternehmensführung positiv wahrgenommen zu werden sei vor allem eine professionelle Abwicklung der Grundfunktionen des HR-Managements unverzichtbar: Auswahl, Einstellung und Einsatzplanung der Mitarbeiter. Viele Linienmanager erwarten zudem, dass sich Personalexperten zu „strategischen Partnern“ entwickeln, die ein stärker ausgeprägtes Verständnis für geschäftliche Fragen zeigen.

Für die bessere Leistungsfähigkeit im Personalmanagement lehren die Praktiken erfolgreicher Unternehmen zwei Ansätze, heißt es: Zum einen bewährt es sich, die Verantwortung für Personalinitiativen an spezielle „Taskforces“ zu delegieren. Zum anderen schneiden bei der Leistungsbewertung jene Personalabteilungen besser ab, die von der Vorstandsebene sichtbare Unterstützung für ihre Projekte erfahren. Bisher scheint dies eher die Ausnahme zu sein: Nur ein Drittel der befragten Personalabteilungen sieht sich direkt von der Unternehmensführung unterstützt.

Text: F.A.Z.

<http://berufundchance.fazjob.net/s/RubE481DAB3A8B64F8D9188F8FE0AB87BCF/Doc~EC928991B1DBE4E3B825F909D386CB9C9~ATpl~Ecommon~Scontent.html>